

LA GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. PROBLEMÁTICAS Y DESAFÍOS

RAMPELLO, Silvia Marisa; WOJTASIK, Kiara Belen.

Universidad Nacional de La Matanza.

srampello@unlam.edu.ar; kwojtasik@alumno.unlam.edu.ar

RESUMEN: El presente trabajo profundiza una investigación acerca de cómo las asociaciones civiles llevan adelante su gestión administrativa. El objetivo es conocer todos los aspectos, así como las problemáticas más comunes a las que se enfrentan.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son actores clave, protagonistas de las fuerzas vivas de la sociedad, son actores demandantes de intereses específicos. Estas organizaciones de la sociedad civil pueden utilizar distintas figuras legales, tales como fundaciones, simples asociaciones, entidades religiosas, consorcios, mutuales, cooperativas y la figura que se analiza en el presente trabajo: las asociaciones civiles. (Rampello, 2021).

En la actualidad, las asociaciones civiles, enfrentan el reto de sobrevivir y ser autosuficientes. Teniendo en cuenta que este tipo de organización representa un 47% del total de organizaciones sin fines de lucro registradas en el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad), es éste un universo para profundizar en su estudio acerca de cómo se lleva a cabo su gestión, qué aspectos involucra, cómo *generan fondos* para su subsistencia, entre otros. En la República Argentina existen más de 194.000 organizaciones sin fines de lucro registradas como asociaciones civiles, según datos oficiales, es por ello por lo que en el presente estudio se realizará un relevamiento de estas organizaciones, así como mediante diferentes herramientas, se profundizará la investigación para determinar cómo llevan a cabo la gestión de las mismas.

Se está llevando a cabo un estudio cuanti cualitativo. Se realizará un relevamiento de normativas inherentes a las asociaciones civiles y encuestas a actores para entender la gestión dentro de estas instituciones. La presente investigación de tipo aplicada incorpora trabajo de campo, considerándose a la misma descriptiva porque se analizan los datos relevados y sus resultados.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es profundizar en cuales son las problemáticas a las que se enfrentan las asociaciones civiles, tipificarlas, y establecer el grado de dependencia de los programas estatales para su supervivencia.

PALABRAS CLAVE: ADMINISTRACIÓN - ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO - DEPENDENCIA

ABSTRACT: The present paper delves into research on how civil associations manage their administrative operations. The objective is to understand all relevant aspects, as well as the most common challenges they face.

Civil society organizations (CSOs) are key players, protagonists of the active forces within society, representatives of specific interests. These civil society organization's can adopt different legal forms, such as foundations, simple associations, religious entities, consortiums, mutual societies, cooperatives and, in the case of the present study: civil associations. (Rampello, 2021).

Nowadays, civil associations face the challenge of surviving and being self-sufficient. Considering that this type of organization represents a 47% from the total of non-profit organizations registered in the CENOC (National Center for Community Organizations), it becomes essential to dive in the study of how they are managed, what aspects are involved, and how they *raise funds* to sustain themselves, among other factors. In the Argentine Republic over 194.000 non-profit organizations are registered as civil associations, regarding official data. That is the motive for which the present study will make a review of these, as well as use different tools to further investigate and determine their management.

A quantitative and qualitative study is being carried out. A review of the normative and regulations regarding civil associations will be made, as well as surveys of relevant actors to understand the internal management of these organizations. The present investigation is classified as applied research and includes fieldwork, considering itself descriptive, as it analyzes the collected data and its outcomes.

The main objective of this research is to examine thoroughly the challenges civil associations face, categorize them, and determine their dependency level on government programs for its survival.

KEY WORDS: MANAGEMENT – NON-PROFIT ORGANIZATIONS – DEPENDENCE

INTRODUCCIÓN:

Las asociaciones civiles, tipificadas en el Código Civil y Comercial de la Nación, en los artículos 168 a 186, constituyen un tipo de organización particular, con normativas y gestión diferentes a otras organizaciones sin fines de lucro y en particular a las organizaciones con fin de lucro. Es por ello, que el análisis de la gestión de las mismas, sus particularidades, los desafíos que enfrentan, es motivo de esta investigación.

Las organizaciones sin fines de lucro, dentro de las cuales encontramos a las asociaciones civiles, se remontan al período colonial en Argentina, aunque su visibilidad real comenzó a darse recientemente. Si bien existen estudios que transitan la evolución de las organizaciones sin fines de lucro desde la colonia a la actualidad, la mayor relevancia de estas comenzó a darse a partir de fines de la década del 80, donde Argentina vivía una gran crisis social y económica, lo que determinó la aparición de muchas organizaciones de la sociedad civil.

Las asociaciones civiles realizan tareas muy diferentes a lo que pueden hacer empresas comerciales o el gobierno, las empresas comercializan bienes y servicios y el gobierno controla. Una empresa comercial cumple sus objetivos cuando un cliente adquiere el producto o servicio, lo utiliza y queda satisfecho con él. El gobierno cumple sus funciones cuando sus políticas son eficaces y eficientes. (Rampello, 2021)

Las asociaciones civiles no proveen bienes o servicios, su producto es un «ser humano cambiado», estas asociaciones son agentes de cambio social (Drucker, 1997). Estas organizaciones a diario demuestran que poseen la capacidad de responder a las necesidades de la sociedad, desarrollando respuestas innovadoras frente a los requerimientos.

La investigación tiene como origen ampliar los conocimientos producidos respecto de la gestión de las asociaciones civiles en la República Argentina, en los aspectos administrativos, contables y legales, así como las problemáticas y desafíos a los que se enfrentan.

MARCO TEÓRICO/ESTADO DEL ARTE:

Para comenzar, debemos definir que es una Asociación Civil. Según el manual para asociaciones civiles de la Provincia de Buenos Aires (2025) *“Una asociación civil es una organización de la comunidad con personería jurídica, integrada por varias personas que se constituyen sin fines de lucro, para el cumplimiento de un objeto de interés general y de bien común. Sus objetivos son culturales, educativos, artísticos, asistenciales, deportivos, o similares, sea para las personas asociadas o para terceros.”*

Caracteriza a este tipo de organización su objeto, ya que éste no debe ser contrario al interés general o al bien común y no debe perseguir fin de lucro para sus miembros o terceros.

Este tipo de organizaciones y sobre todo el sector sin fines de lucro se volvió, en la última década, el centro de atención de debates académicos, con discusiones que giran en torno a definiciones, vinculación, concepciones, entre otras.

Las asociaciones civiles comienzan su existencia formal a partir de la constitución.

Como es habitual –y al igual que en el caso de las personas jurídicas privadas que tienen un fin comercial– toda organización formal debe diseñar y redactar sus estatutos, reflejando principalmente sus fines y las cláusulas que regirán la vida de la organización. El otorgamiento de la personería jurídica implica el reconocimiento de la organización como un sujeto de derecho diferenciado de sus miembros. A partir de entonces, la entidad cuenta con aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones a título propio, y no a título de sus fundadores. (Aportes, Probono, & Fadepof, 2023)

Una asociación civil nace como respuesta a necesidades humanas concretas, se constituye a partir de la inquietud de individuos que buscan agruparse para resolver distintas problemáticas sociales. Cuando estos grupos tienen la intención de desarrollar actividades sociales, comunitarias, culturales o cualquier otra que tienda la bien común, sin perseguir el lucro, queda constituida una simple asociación. «Cuando esta agrupación establece reglas por escrito, distribuye roles y responsabilidades, especifica tareas a las que se van a dedicar y solicita ante un organismo del Estado su reconocimiento como entidad jurídica, esta simple asociación pasa a constituirse en una asociación civil.» (Gabrielle, 2011)

La gestión administrativa y el personal estará dado básicamente por la estructura diseñada para el funcionamiento y las actividades relacionadas a la organización. Si bien las asociaciones civiles tienen un esquema básico, dependiendo sus objetivos, su estructura cambia, no es lo mismo la estructura organizacional de una biblioteca popular, un cuerpo de bomberos o un club de barrio. Si bien las tres instituciones pueden estar conformadas como asociaciones civiles, su esquema de funcionamiento y su administración pueden variar, así como el personal necesario.

Es importante, asimismo, tener en cuenta lo establecido en el Código Civil y Comercial de La Nación, en sus artículos Nº 168 a 186, donde se determinan aspectos tales como el objeto, el acto constitutivo, la administración, fiscalización, el contralor estatal, extinción de responsabilidades, asambleas, renunciaciones y exclusiones. Este es el punto de partida del análisis de la gestión en las asociaciones civiles, ya que son los primeros pasos para legalizar su existencia.

LA GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES:

La gestión comienza con su constitución mediante una escritura y la redacción de su estatuto. El otorgamiento de la personería jurídica implica el reconocimiento de la organización como un sujeto de derecho diferenciado de sus miembros. A partir de entonces, la entidad cuenta con aptitud para

adquirir derechos y contraer obligaciones a título propio, y no a título de sus fundadores. (Aportes, Probono, & Fadepof, 2023, pág. 10)

Una asociación civil se encuentra conformada por:

- ✓ Asamblea: que es el órgano integrado por los socios.
- ✓ Comisión directiva: que es el órgano de administración.
- ✓ Comisión revisora de cuentas: que es el órgano de fiscalización.

Teniendo en cuenta que una asociación civil no persigue fines de lucro, todos los ingresos que generen deben ser utilizados con el fin establecido en el estatuto.

Por otro lado, deben inscribirse en ARCA, pero al realizar la inscripción en IVA, la opción a establecer es "IVA Exento". También se puede pedir la exención del impuesto a las ganancias.

La gestión de una asociación civil siempre debe estar vinculada al estatuto, pero hay cuestiones que deben cumplimentarse más allá del objeto social:

- ✓ Realizar mensualmente reunión de comisión directiva.
- ✓ Realizar anualmente la asamblea de socios (ordinaria y/o extraordinaria).
- ✓ Confección de memoria y balance.
- ✓ Presentación de documentación post asamblea en IGJ o DPPJ.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA:

Objetivo general:

Relevar y definir los pasos para la creación, puesta en marcha y gestión de una asociación civil en la República Argentina, con el objetivo de generar propuestas de gestión de apunten al desarrollo y crecimiento de estas.

Objetivos específicos:

1. Relevar las asociaciones civiles legalmente constituidas y en funcionamiento con el fin de constituir un registro de conjunto de datos (dataset) que sirva como evidencia para la sociedad y la comunidad científica. Clasificarlas según lugar de radicación y por actividad desarrollada.
2. Identificar específicamente aquellas que se encuentran radicadas en el Partido de La Matanza para constituir un segundo registro.
3. Relevar la normativa que las encuadra.
4. Realizar una encuesta entre las asociaciones civiles para obtener información sobre la gestión realizada en las mismas.
5. Profundizar dentro de las estrategias llevadas a cabo por estas organizaciones los aspectos inherentes al marketing.
6. Proponer, en función de lo hallado en la investigación, diferentes alternativas para que estas organizaciones crezcan y se desarrollen.

Metodología

Se lleva a cabo un estudio cuanti cualitativo. Se realizará un relevamiento de normativas inherentes a las asociaciones civiles y encuestas a actores para entender la gestión dentro de estas instituciones.

La presente investigación de tipo aplicada incorpora trabajo de campo, considerándose a la misma descriptiva porque se analizan los datos relevados y sus resultados.

Para analizar la gestión, entonces, partiremos de analizar los siguientes aspectos:

- Constitución: cumplimiento de todos los requisitos.
- Objetivos de la asociación.
- Gestión y obtención de recursos.
- Gestión de socios.
- Control y transparencia.
- Cumplimiento de las normativas.
- Problemáticas detectadas en la gestión.
- Soluciones implementadas.

RESULTADOS:

Para cumplimentar el objetivo de relevar y armar una base de datos, se obtuvieron datos gubernamentales que muestran la existencia de más de 194.000 asociaciones civiles en toda la República Argentina. Debido a que la base es tan grande, se está trabajando en el fraccionamiento de la misma por regiones para facilitar el análisis.

La normativa relevada se encuentra organizada por niveles, desde el Código Civil y Comercial a las diferentes especificaciones de la Inspección General de Justicia, y Direcciones provinciales de Personas Jurídicas.

De lo observado en los resultados de la primera encuesta enviada a las asociaciones civiles en general se pudo concluir que:

- ✓ Marco regulatorio complejo y cambiante: las leyes y regulaciones que rigen a las asociaciones civiles pueden ser intrincadas y a veces sufren modificaciones, lo que exige una constante actualización y adaptación.
- ✓ Afrontan serias dificultades para sostener la infraestructura existente.
- ✓ Imposibilidad de obtener fondos para el crecimiento de esta infraestructura.
- ✓ Imposibilidad de actualizarse tecnológicamente por la falta de fondos.
- ✓ Falta de recursos humanos especializados ya que no pueden sostener el pago de sueldos y cargas sociales.
- ✓ Comisiones directivas con buena voluntad, pero sin conocimiento de gestión.
- ✓ Según el objeto social, a que se dedican, dependen mucho de los subsidios estatales (por ejemplo, bibliotecas populares).

Con respecto a las normativas existentes, cabe destacar que cada jurisdicción tiene sus propios procedimientos, por lo que, si bien se atienen a los establecidos en el Código Civil y Comercial de la Nación, pueden variar. Asimismo, estos procedimientos van variando, lo que implica una constante actualización por parte de los integrantes de las comisiones directivas y/o quienes lleven a cabo la gestión. En muchos casos, estas asociaciones no tienen los medios económicos para pagar

especialistas en el tema, por lo que deben desenvolverse de modo independiente, generando complicaciones a la hora de presentar la documentación pertinente.

Con respecto a los ingresos que obtienen, generalmente provienen de cuotas sociales (que suelen ser montos muy bajos) y de subsidios gubernamentales según el rubro. Rara vez obtienen fondos privados. Esto hace que deban apelar a la creatividad en la gestión para obtener fondos que les permitan sostener la estructura y sobrevivir en el tiempo. Como resultado de la investigación, hemos observado que realizan actividades como talleres, cursos, charlas, bonos contribución, festivales, entre otras, para generar ingresos. Dado que estos ingresos apenas alcanzan para sostenerse, es que no pueden ir mejorando su estructura edilicia, sus equipamientos o pagar sueldos y cargas sociales. Este último aspecto hace que no cuenten con los recursos humanos calificados para llevar a cabo la gestión.

La gestión suele ser compartida entre los integrantes de la comisión directiva, quienes, en muchos casos no tienen la formación necesaria, lo que dificulta el buen accionar.

Como resultado notorio, en la encuesta realizada se detectó que al consultarles respecto a que subsidios o beneficios sería conveniente recibir para mejorar su gestión, desarrollo y supervivencia a largo plazo, las respuestas variaban:

- ✓ Reducción de tasas municipales.
- ✓ Reducción de cargas sociales.
- ✓ Subsidios ajustados por inflación.
- ✓ Pago en tiempo y forma.
- ✓ Subsidios específicos para construcciones/refacciones.
- ✓ Subsidios para pago de sueldos.

Los más solicitados se encontraban vinculados a dos ítems: reducciones de los gravámenes municipales y reducciones de cargas sociales, ambos ítems impactan en las finanzas de las bibliotecas populares, impidiendo destinar fondos a cuestiones más específicas referidas a su funcionamiento.

Por último, cuando se indaga respecto de cómo gestionan en el día a día las cuestiones administrativas, quiénes se encargaban, y cómo planificaban, detectamos que estos aspectos eran manejados por los empleados y la comisión directiva. Que solo un porcentaje muy bajo tiene recursos humanos especializados para las tareas o un staff de apoyo externo para gestión. Generalmente se van resolviendo las problemáticas día a día, sin planificación a futuro.

CONCLUSIONES:

Luego de indagar mediante encuestas y entrevistas, se considera que los grandes desafíos de estas organizaciones, a partir de las problemáticas en común que tienen son:

- ✓ Conseguir subsistir de manera autónoma, generando los ingresos necesarios, sin depender de subsidios gubernamentales, para ello, deben mejorar la gestión planificando a futuro la captación de socios y las actividades necesarias.
- ✓ Tener recursos humanos calificados para la gestión.
- ✓ Capacitar a la comisión directiva para comprender respecto de los temas legales, contables y administrativos.

- ✓ Crear redes de vinculación entre asociaciones civiles según su objeto, región, municipio o provincia. En este caso, ya existen algunas federaciones que las agrupan y que promueven actividades en conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aportes , Probono, & Fadepof. (2023). *MANUAL LEGAL ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA INSTRUCTIVO FORMACIÓN Y/O REGULARIZACIÓN DE OSC*. Buenos Aires.

Aportes de Gestión para el Tercer Sector. (2023). *MANUAL LEGAL ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL*. Buenos Aires.

Argentina.gob.ar. (1 de 8 de 2022). *CENOC*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc>

Código Civil y Comercial. (2015).

Drucker, P. (1997). *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.

Gabrielle, E. (2011). *Guía de gestión para organizaciones sin fines de lucro*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Garay, C. (2013). *El marco legal de las organizaciones sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires: CEDES.

Jurídicas, D. P. (25 de 04 de 2025). *DPPJ*. Obtenido de https://www.gba.gob.ar/dppj/comunicaciones/manuales_para_asociaciones_civiles

Rampello , S. M. (2022). GESTION DE LAS ASOCIACIONES CIVILES. ESTRATEGIAS PARA SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO. *CONLAD- Congreso Latinoamericano de Administración* (págs. 66-75). Posadas, Misiones: Universidad Nacional de Misiones.

Rampello, S. M. (2021). Desarrollo y crecimiento de las asociaciones civiles utilizando estrategias de marketing holístico. *RINCE*. Obtenido de <https://rince.unlam.edu.ar/index.php/rince/article/view/234>

Rampello, S. M. (2023). LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC). *Anales Conlad*. Posadas, Misiones: Universidad Nacional de Misiones.